



REIMAGINING SOCIAL CHANGE

A stylized blue line-art logo of a dove in flight, carrying an olive branch in its beak.

Paz y Prosperidad Como Imperativo de Negocio

Estudio de caso: *Energía para la Paz*, una iniciativa
de valor compartido de Grupo Energía Bogotá

SANDRA MEDRANO, LAURA AMAYA, DANE SMITH, CAROLINA GARCÍA

Por décadas, la guerrilla de las FARC¹ visitaba la casa de Irene² una vez al año para recoger la vacuna, un impuesto informal que garantizaba seguridad temporal. Desde los primeros días del conflicto, su vereda cerca del casco urbano de Planadas había sido un bastión de las FARC y había estado fuera de alcance inclusive del Ejército Nacional. En 2016, después de que las FARC y el gobierno colombiano llegaron a un acuerdo de paz, Irene seguía temiendo por su vida y la de sus hijos. Con docenas de minas anti-persona aún en el campo, Irene y su familia rara vez se aventuraban más allá de la vía principal. Las minas no sólo amenazaban la seguridad física de su comunidad, sino que también limitaban el acceso a tierras fértiles capaces de producir café y algunas de las mejores frutas de Colombia. Mientras que personas en Colombia y el mundo celebraban el nuevo acuerdo de paz, Irene y su comunidad se sentían olvidados.



Miembros del Ejército Nacional de Colombia imparten capacitación en seguridad frente a minas antipersona (Planadas, Colombia).

Para Irene y sus vecinos, las minas anti-persona señalaban que la violencia de la guerra aún no había terminado. Para las empresas colombianas, estas minas también presentaban un importante riesgo para su rentabilidad. Es difícil hacer negocio cuando los empleados, clientes y aliados perciben que sus vidas están en peligro. Una de estas empresas, el Grupo Energía Bogotá (GEB)—multinacional de energía y gas natural—sentía ese riesgo con particular agudeza. Uno de sus principales proyectos de transmisión energética, Tesalia-Alférez, se extendía por más de 200 kilómetros a través de comunidades seriamente afectadas por la presencia de minas.

GEB eligió abordar el desafío de una manera innovadora. A través de su iniciativa de *valor compartido*,³ *Energía para la Paz*, GEB encontró una forma de vincular su éxito empresarial con la seguridad y el bienestar de las comunidades donde opera. En los cuatro años desde su inicio en 2016, *Energía para la Paz* ha contribuido a la destrucción de minas en más de 7.700 hectáreas de tierras productivas, permitiendo a las comunidades en la zona soñar con un futuro mejor. La iniciativa también ha evitado costos adicionales para GEB, estimados en millones de dólares relacionados con incidentes de minas antipersona y bloqueos comunitarios.

1 Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el principal grupo guerrillero que contribuyó al conflicto armado en Colombia desde 1964.

2 Nombre cambiado para preservar el anonimato.

3 *Valor compartido* es un concepto desarrollado por Michael Porter y Mark Kramer, cofundadores de FSG, en el artículo publicado en *Harvard Business Review*, "Creating Shared Value" (2011), <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Hoy, Irene tiene una nueva vida y planes para un futuro próspero y en paz. Todos los sábados, camina por senderos de montaña hacia Planadas para vender café de exportación. Pasa la tarde en el pueblo con amigos y regresa a su casa sin temor de ser víctima de una mina. Como Irene, la población de Planadas está comenzando a sentir los beneficios de la paz.

“La torre de luz de GEB es muy buena para nosotros... señala que hay oportunidad, progreso, y que aquí nuestra comunidad es segura. A nosotros nos dice que no somos olvidados.”

— Presidente Junta de Acción Comunal vereda La Aldea
(Planadas, Tolima)



EL VÍNCULO ENTRE LA SOCIEDAD Y EL NEGOCIO

La promesa de paz

En 2016, el entonces presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, y Rodrigo Londoño, alias “Timochenko,” líder de la ahora disuelta guerrilla de las FARC firmaron un histórico acuerdo para poner fin a más de medio siglo de violencia y conflicto armado. Sin embargo, la sola firma del acuerdo no era garantía de paz y prosperidad. Además de los desafíos políticos—incluyendo un fallido referendo para aprobar el acuerdo de paz, había desafíos sociales. ¿Cómo podrían las regiones que habían sido agobiadas por la violencia encontrar un nuevo camino? ¿Cómo podrían las comunidades progresar en este nuevo marco de paz? Entre otros actores, empresas como GEB tendrían un rol importante en consolidar la anhelada paz.

Décadas de conflicto armado y el riesgo de minas antipersona

Para los ciudadanos y las comunidades en medio del conflicto armado, una Colombia sin paz significaba miedo, incertidumbre y la amenaza constante de la violencia. El Centro para la Memoria Histórica de Colombia documentó más de 260.000 muertes de civiles, guerrilleros, y militares,⁴ y el gobierno colombiano reporta más de 7,7 millones de personas desplazadas.⁵ Incluso después del histórico acuerdo de paz, la amenaza de las minas anti-persona seguía siendo una manifestación del conflicto.

4 <https://centrodememoriahistorica.gov.co/262-197-muertos-dejo-el-conflicto-armado/>

5 <https://www.hrw.org/world-report/2018/country-chapters/colombia#05e37e>

Con más del 63% del país en riesgo de o contaminado con minas, los ciudadanos del común eran los más vulnerables: las minas antipersona le quitaron la vida e hirieron a cerca de 12.000 personas entre 1990 y 2020.⁶ Según *The HALO Trust*, una ONG internacional enfocada en esfuerzos de desminado humanitario, esta tasa de incidentes era sólo superada por la de Afganistán.⁷ La violencia golpeó con especial fuerza a ciertas regiones de Colombia. En los departamentos con mayor presencia de las FARC, la falta de seguridad para las comunidades locales agravaba el ciclo de pobreza, debilitaba el tejido social y profundizaba la falta de confianza hacia actores externos.

Las empresas no son exitosas cuando la sociedad no prospera

Como muchas otras empresas, el Grupo Energía Bogotá también anhelaba la paz. GEB es una multinacional líder en energía eléctrica y gas natural en América Latina, cuyo accionista mayoritario es el Distrito de Bogotá. En 2018, GEB lideraba el mercado de transporte de gas natural y contaba con la segunda mayor cuota de mercado en transmisión de energía eléctrica en Colombia.⁸ Sin embargo, a pesar de los buenos resultados financieros de la empresa, su crecimiento se veía restringido por los riesgos presentes en varias partes del territorio colombiano.

Uno de los proyectos más importantes de GEB era Tesalia-Alfárez, una línea de transmisión eléctrica diseñada para satisfacer la creciente demanda energética en las ciudades colombianas.

No obstante la importancia del proyecto, su éxito se veía amenazado por la presencia de minas antipersona. Recorriendo más de 200 kilómetros a lo largo de Colombia, la línea de transmisión atravesaba el epicentro del conflicto armado, una zona con alta concentración de minas.



Mapa de Tesalia-Alfárez. Cortesía de GEB.

6 <http://www.accioncontraminas.gov.co/Estadisticas/Paginas/Estadisticas-de-Victimas.aspx>

7 <https://www.halotrust.org/where-we-work/latin-america/colombia-espanol/>

8 https://www.grupoenergiabogota.com/en/sustainability/sustainable-development-reports#content_2018_1242

La presencia de minas representaba un riesgo material en términos de posibles lesiones y fatalidades para los trabajadores de GEB. Además de esto, décadas de abandono y falta de inversión en el corredor de Tesalia-Alfárez, contribuían a una difícil relación con las comunidades de la zona. A pesar de tener una línea de transmisión energética pasando por encima de sus casas, muchos de estos hogares carecían de una conexión eléctrica estable. Esto profundizaba el sentimiento de exclusión frente al progreso que la energía debía traer, y amplificaba el sentimiento de injusticia, desigualdad y falta de confianza.

Estos problemas se traducían en barreras para GEB. El riesgo de seguridad limitaba la mano de obra dispuesta a trabajar en la construcción de Tesalia-Alfárez. A su vez, comunidades insatisfechas bloqueaban el acceso a importantes sitios de obra a lo largo del corredor del proyecto, provocando retrasos y sobrecostos.

“En Planadas la gente veía una línea de alta tensión con toda la energía renovable del país, pero los que vivían debajo de cada torre no recibían nada de esa energía. Había mucha inconformidad en las comunidades y no es difícil entender el por qué.”

— Juan Jacobo Rodríguez,
Planeación y Control del Negocio, GEB

GEB entendió que **abordar los desafíos sociales creados y exacerbados por la violencia estaba fuertemente vinculado con el éxito de su negocio**—si las comunidades prosperaban, su negocio crecía junto a ellas. Por el contrario, no abordar estos retos obstaculizaría tanto el éxito de Tesalia-Alfárez como el crecimiento futuro de GEB. Otras empresas que no hicieron frente a problemas similares vieron graves implicaciones para su negocio. Cerca de la línea Tesalia-Alfárez, la empresa minera sudafricana AngloGold Ashanti se vio forzada en 2017 a detener toda la exploración de oro en su mina La Colosa debido al descontento de la comunidad. El cierre de La Colosa le costó a AngloGold Ashanti millones de dólares en costos hundidos, así como la pérdida de ingresos futuros por la explotación de un estimado de 28 millones de onzas de oro.⁹

“Queremos generar un impacto transformador positivo en los territorios donde operamos, así como un valor compartido que ayudará a mejorar las condiciones de vida en estas comunidades. En el GEB, esto se ha convertido en un atributo cultural denominado conciencia social. Por esto, nuestros empleados y colaboradores cada vez están más dispuestos a ser parte de estas iniciativas mediante las cuales están contribuyendo a una sociedad mejor.”

— Astrid Álvarez, Presidente GEB (Enero 2016–Junio 2020)

⁹ <https://www.reuters.com/article/us-colombia-mining/anglogold-suspends-colombia-project-after-anti-mining-vote-idUSKBN17T3BH>



CONSTRUIR PAZ PARA ACELERAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Un compromiso de impacto social al centro de la estrategia de Grupo Energía Bogotá

Para GEB, el proceso de paz creó una oportunidad de reimaginar la forma de hacer negocios. Bajo el liderazgo de Astrid Álvarez—Presidente de GEB entre Enero 2016 y Junio 2020—la empresa afirmó su compromiso de crear un impacto social positivo.

Para cumplir con este compromiso, GEB adoptó un enfoque de valor compartido, enfocándose en cómo podría impulsar un cambio positivo para las comunidades en su área de influencia, aprovechando los activos de su negocio. Creado por Michael Porter y Mark Kramer, el valor compartido se define como las estrategias que “mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.”¹⁰ **A través del valor compartido, las empresas pasan de ver los problemas sociales como externalidades que deben ser ignoradas o minimizadas, a verlos como oportunidades para fortalecer su negocio. El valor compartido puede ayudar a las empresas a aumentar sus ingresos, reducir sus costos y disminuir los riesgos materiales en sus operaciones**, creando así un claro incentivo financiero para seguir impulsando el cambio social.

Contribuyendo a la paz: *Energía para la Paz*

Energía para la Paz es la principal iniciativa de valor compartido de GEB; la primera vez que la empresa demostró que el impacto positivo en la sociedad podía ser un motor de éxito empresarial. GEB empezó a desarrollar la iniciativa en 2016, al tiempo que líderes en Colombia revisaban y fortalecían el acuerdo de paz definido a principios de ese año.

Energía para la Paz fue implementada en el corredor Tesalia-Alfárez y se centró en la eliminación de minas antipersona en alianza con el Ejército Nacional de Colombia y *The HALO Trust*. En sólo dos años, la iniciativa marcó más de 7.700 hectáreas como libres de minas, después de eliminar 27 artefactos explosivos en la zona. También capacitó a miles de personas en cómo mantenerse a salvo en zonas que aún tenían presencia de minas.

Entre 2018 y 2019 ...

27
artefactos

explosivos han sido destruidos en franja Tesalia-Alfárez

7.7
mil

hectáreas verdes liberadas de minas antipersona (incluyendo a lo largo de franja Tesalia-Alfárez)

2.5
mil

personas capacitadas en riesgo de minas y primeros auxilios

15
áreas

identificadas con contaminación de minas (para neutralizar en 2020)

¹⁰ <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

“Tesalia-Alfárez atraviesa tramos donde existía conflicto armado y donde había minas activas. Había mucha inconformidad de las comunidades hacia el proyecto. Para nosotros esto se vuelve una oportunidad. Energía para la Paz busca invertir en estas comunidades para ayudar a cambiar su entorno. Al final, esto va haciendo que nos acerquemos más a las comunidades y que el proyecto tenga un grado más alto de aceptación. La iniciativa es un elemento para nosotros poder invertir en las comunidades y a la vez generar un retorno para la compañía.”

— Aldemar Garay, Gerente Proyecto Tesalia-Alfárez, GEB

Más allá de las cifras, *Energía para la Paz* también ha ayudado a cambiar las dinámicas que históricamente han limitado la prosperidad de las comunidades locales. Incentivadas por la presencia de GEB, otras empresas y organizaciones también han entrado a la región, ayudando a fortalecer negocios locales como restaurantes, hoteles y comercio minorista.

La economía local también se ha visto fortalecida al haber mayor acceso a tierras productivas previamente inaccesibles y mejores conexiones con mercados nacionales e internacionales. Alentada por una mayor confianza y sensación de seguridad, la población local ahora invierte más tiempo y recursos en cultivar su futuro. Los líderes locales están moldeando una visión colectiva de su territorio, adoptando nuevas modalidades de participación ciudadana y de trabajo con actores externos.

“Nuestro enfoque ahora está en cómo podemos empezar por nosotros mismos y creer que somos capaces, cuando antes no teníamos ni derecho a opinar. Eso ha sido un cambio de ‘chip’ muy grande que nos trajo la paz y el progreso. Ya podemos soñar.”

— Emprendedor, Planadas, Tolima

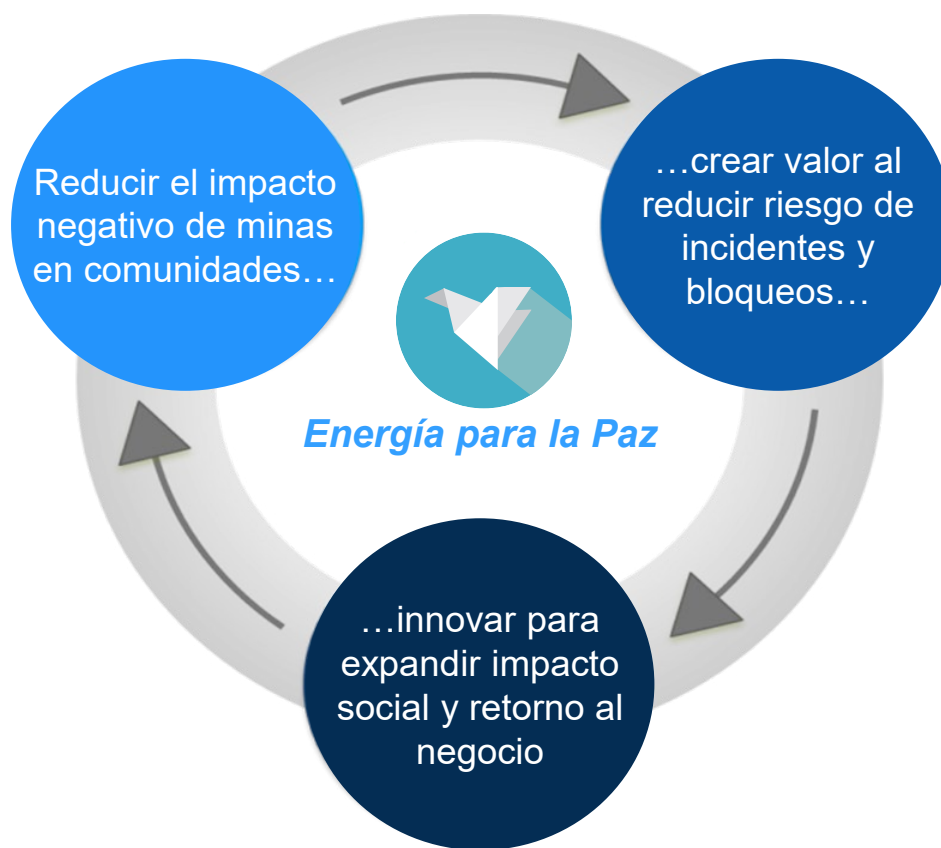




GENERANDO RETORNO AL NEGOCIO A TRAVÉS DEL IMPACTO SOCIAL

Más que retribuir—el beneficio al negocio para GEB

Energía para la Paz creó nuevas oportunidades para que GEB invirtiera en comunidades, abordara necesidades críticas y, al mismo tiempo, generara un retorno significativo para la empresa. El valor creado para GEB se produjo en dos niveles: para el proyecto de Tesalia-Alfárez y para el negocio en general.



El Ciclo Virtuoso de Valor Compartido de Energía para la Paz

A nivel de proyecto, las actividades de desminado—al centro de *Energía para la Paz*—evitaron sobrecostos al reducir los incidentes con minas antipersona, minimizar el descontento de las comunidades y disminuir el tiempo de 'standby' durante la construcción de Tesalia-Alfárez:



Reducción de incidentes. El riesgo de minas para los trabajadores de GEB estaba relacionado con altos costos potenciales en el desafortunado caso de que ocurriera una detonación: gastos médicos para los trabajadores afectados, honorarios legales, compensaciones derivadas de las demandas interpuestas contra la empresa, y tiempo dedicado por personal de GEB para ocuparse de las investigaciones resultantes. En un escenario donde seis de las 27 minas halladas hubieran detonado, GEB hubiera incurrido en cerca de 2 millones de dólares en costos de imprevistos.



Menos protestas y bloqueos. Los programas complementarios de *Energía para la Paz* se centraron en construir confianza apoyando a las comunidades locales de diferentes maneras. Esto resultó en una reducción en los días de bloqueo que afectaban a Tesalia-Alfárez y, por consiguiente, en menores sobrecostos. La disminución de bloqueos por 63 días entre 2018 y 2019 ahorró más de 650 mil dólares en gastos de modificación de contratos. Más allá del valor tangible, los menores niveles de conflicto con las comunidades redujeron el tiempo que los líderes de GEB dedicaban a la gestión de crisis, permitiéndoles enfocarse en la estrategia de la empresa y el progreso de la región.



Disminución de costos de 'standby' y multas. Evitar incidentes con minas y disminuir el número de bloqueos comunitarios también contribuyeron a reducir sustancialmente los costos de 'standby' para Tesalia-Alfárez. En el escenario de seis detonaciones, GEB hubiera incurrido en costos superiores a los 5 millones de dólares por demoras del proyecto. Adicional a esto, los retrasos en el cronograma de construcción hubieran dado lugar a multas de más de un millón de dólares por cada mes de retraso en la entrega del proyecto.

Además de mitigar riesgos que hubieran costado millones de dólares a la empresa, *Energía para la Paz* también ayudó a fortalecer las relaciones de GEB con las comunidades locales. El reconocimiento nacional e internacional de la iniciativa permitió establecer alianzas más profundas con organizaciones que fueron fundamentales para los esfuerzos de desminado. A su vez, los empleados de GEB se mostraron más comprometidos con incorporar el valor compartido a través de la empresa, y los inversionistas reconocieron el compromiso de GEB con crear valor para la sociedad y para su negocio.¹¹

Fuentes de valor intangible incluyen . . .

- Alianzas existentes y futuras
- Mejores relaciones comunitarias
- Mejor percepción de GEB
- Compromiso de colaboradores
- Mayor acceso a financiamiento
- Menos tiempo de líderes GEB
- 'Free press'

¹¹ En mayo de 2020, los bonos de GEB se sobrevendieron 11 veces más de lo esperado, una señal de la confianza de los inversionistas en la capacidad de la empresa para seguir creciendo sus operaciones, incluso en regiones con contextos sociales desafiantes https://www.grupoenergiabogota.com/geb_en/news-room/press-releases/2020/grupo-energia-bogota-carried-out-a-successful-bond-issuance-totaling-us-400-million-in-the-international-capital-market-with-oversubscription-levels-of-over-eleven-times

Innovar para maximizar la creación de valor compartido

Para implementar *Energía para la Paz*, GEB trabajó en alianza con el Ejército Nacional y la ONG internacional *The HALO Trust* para acelerar el desminado. Ambas organizaciones complementaron las fortalezas de GEB: el Ejército tenía un profundo conocimiento del contexto local y contaba con experiencia técnica en desminado, mientras que *The HALO Trust* ayudó a GEB a comprender cómo los esfuerzos de desminado humanitario podían construir confianza con la comunidad.

A medida que GEB empezó a ver los resultados de *Energía para la Paz*, fue innovando de diferentes maneras para aumentar el impacto social de la iniciativa y, con ello, los beneficios al negocio. GEB complementó sus esfuerzos de desminado con un portafolio estructurado de programas de desarrollo comunitario centrados en crear capacidades de liderazgo y en fortalecer el tejido social en las regiones afectadas por el conflicto armado.

A medida que avanzaba la construcción de Tesalia-Alfárez, GEB amplió el alcance de sus esfuerzos de desminado a nuevas regiones y puso en marcha programas adicionales de formación de líderes después de la posesión de nuevos gobernantes electos. GEB también integró a *Energía para la Paz* su requisito legal de compensación ambiental para Tesalia-Alfárez, invirtiendo en la conservación de ecosistemas naturales de manera que apoyara el desarrollo agrícola y aprovechara las nuevas capacidades de liderazgo local.

“Como un actor que pasa por múltiples regiones de Colombia, yo nos veo como líderes y catalizadores. Veo como nuestras líneas de gas y de electricidad se pueden volver líneas de vida y de transformación social.”

— Johanna Perilla, Sostenibilidad, GEB

Energía para la Paz...

- Abarca una franja de más de 200 km del **proyecto Tesalia-Alfárez**
- Cubre los departamentos de **Tolima, Huila y Valle del Cauca**
- Beneficia a **11 municipios y 82 corregimientos** y veredas
- Gira en torno al **desminado militar y humanitario** de zonas afectadas
- Incluye **7 elementos** que tocan temas de tejido social y medioambiente



Desminado militar

Dstrucción de minas antipersona



Desminado humanitario

Acompañamiento a desminado militar con comunidades



Habilidades para la paz

Formación a líderes y docentes en cátedra de la paz



Mi municipio activo en paz

Capacitaciones a servidores públicos para fortalecer instituciones locales



Energía que construye mi futuro

Preservación de memoria histórica, mejoramiento de hogares e infraestructura pública



Bosques de paz

Restauración ecológica y construcción de viveros comunitarios



Empleo para la paz

Contratación de talento local para proyectos ambientales



EL ROL DE LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y PROGRESO

Lograr una transformación social a escala depende de los esfuerzos de varios actores en diferentes sectores: gobierno, sociedad civil y sector privado. Con *Energía para la Paz*, GEB ha creado un ejemplo en Colombia para que otras empresas contribuyan a consolidar la paz no sólo como un imperativo moral, sino también como clave de su éxito empresarial.

GEB ha demostrado que las empresas son exitosas cuando abordan proactivamente los problemas sociales que las afectan, incluso en las condiciones más complejas. Al buscar resolver los desafíos que afligen a las comunidades en donde opera, GEB ha contribuido al desarrollo social y simultáneamente ha ahorrado costos significativos y creado mayor valor empresarial.

Para empresas que operan en contextos difíciles, GEB es un vivo ejemplo de que, a menudo, la mayor barrera para crear valor compartido es cambiar la manera tradicional de hacer negocios. Para superar este reto y redefinir la forma en que logran el éxito empresarial las empresas pueden:

- ✓ **Articular el vínculo entre el progreso de la sociedad y el éxito de su negocio—y reforzarlo.** *Energía para la Paz* tuvo éxito porque GEB conectó su rentabilidad con el bienestar y la prosperidad de las comunidades locales. Entender este vínculo permitió a GEB cuantificar el valor empresarial de su impacto social, creando un claro incentivo para aumentar el alcance de *Energía para la Paz*.
- ✓ **Aprovechar los activos únicos para acelerar el cambio social.** GEB reconoció que no podía resolver por sí solo todos los problemas que afectaban a las comunidades donde operaba. Al centrarse en el problema crítico, el desminado, GEB se unió a un movimiento más amplio de construcción de paz y así logró apalancar sus activos corporativos para acelerar el cambio en alianza con otros.
- ✓ **Innovar para aumentar el impacto social y maximizar los beneficios al negocio.** GEB adaptó *Energía para la Paz* continuamente para aumentar su escala de impacto social. Esto significó desplegar otras herramientas—programas filantrópicos, inversiones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y obligaciones regulatorias—para aumentar la creación de valor compartido.

Con *Energía para la Paz*, GEB ha encontrado una manera de producir un impacto real para la sociedad y crear un valor tangible para su negocio. A medida que la empresa profundiza su compromiso con el valor compartido, su ambición ha crecido. **“El valor compartido es fundamental en la forma en que funciona nuestro negocio,”** dice Fredy Zuleta, Gerente General del negocio de transmisión de GEB en Colombia, **“y esa es la trayectoria que nos espera.”**



AUTORES

Sandra Medrano, Consultora Senior: sandra.medrano@fsg.org

Laura Amaya, Directora Asociada: laura.amaya@fsg.org

Dane Smith, Director General: dane.smith@fsg.org

Carolina García, Consultora Externa

RECONOCIMIENTOS

Los autores quieren agradecer al equipo central del FSG, incluyendo a Camila Novo-Viaño y Marco Gómez por la investigación y el análisis que dieron forma a este estudio de caso, así como a los equipos y líderes de Grupo Energía Bogotá, sin cuyos aportes este trabajo no habría sido posible.

CRÉDITOS POR FOTOGRAFÍAS

Portada: Sandra Medrano

Páginas 2, 7: Mauricio Reyes

Página 12: Propietario de un negocio local, Planadas

SOBRE FSG

FSG es una empresa de consultoría que apoya a líderes en la creación a gran escala de cambio social duradero. A través de estrategia, evaluación e investigación ayudamos a muchos tipos de actores—individual y colectivamente—a hacer progresos frente a los problemas más difíciles del mundo.

Nuestros equipos trabajan en todos los sectores asociándose con las principales fundaciones, empresas, organizaciones sin fines de lucro, y gobiernos de todas las regiones del mundo. Buscamos reimaginar el cambio social identificando formas de maximizar el impacto de los recursos existentes, amplificando el trabajo de otros para ayudar a avanzar en el conocimiento y la práctica, e inspirando a los agentes de cambio de todo el mundo para lograr un mayor impacto.

Como parte de nuestra misión sin ánimo de lucro, FSG también apoya directamente a comunidades de aprendizaje, como el *Collective Impact Forum*, *Shared Value Initiative*, y *Talent Rewire*, para proporcionar herramientas y relacionamiento que los agentes de cambio necesitan para tener éxito.

Aprenda más sobre FSG en www.fsg.org.



Este trabajo está licenciado bajo una licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



REIMAGINING SOCIAL CHANGE

www.fsg.org